

## 経営環境の変化と経営者行動

著者	大泉 一貫
雑誌名	農業経済研究報告
巻	29
ページ	29-43
発行年	1997-02-28
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10097/33403">http://hdl.handle.net/10097/33403</a>

# 経営環境の変化と経営者行動

大 泉 一 貫\*

## 目 次

- |                     |                      |
|---------------------|----------------------|
| 1. はじめに（環境の変化と担い手）  | 5. 環境変化を経営はどう内部処理するか |
| 2. リーディングファーマー論     | 6. リーディングファーマーへの道    |
| 3. 経営力の向上について       | 7. おわりに              |
| 4. 経営内部のソフト＝意思決定の構造 |                      |

### 1. はじめに（環境の変化と担い手）

1) 環境マネジメントを適格に行い、経営内部の組織管理を通じてダイナミックに経営成長を実現するのは、ひとえに経営者の力量にかかっている。

本稿では、環境からの要請に応え、それを経営の内部問題として処理しつつ成長発展する、経営者の機能について論じる。いってみれば環境という外からの要請と経営内部事情との対立矛盾をどう経営発展に結びつけるか、その理論的考察である。

2) 農業経営学では、これまで環境という言葉を使用してこなかった。農業経営学の特徴は、環境を「与件」として考察を進めてきた点にある。金沢は、「経営者にとって変更の困難な与件と容易な与件の識別を経営者機能」の一つと考え、「外部与件（環境）への適応から与件変革をも射程にいれるのが経営成長」[1] だとした。

ただ、「与件」ということは経営主にとっては変更の困難な事といった意味合いが大きく働く。七戸長生は、農業経営学では「与件」とすることによって「伝統的に、……与件対応の在り方に焦点をおく形で研究を進めることが支配的であり」、「個々の経営者が……環境条件の改革・改変のために能動的に働きかけるという側面を暗黙のうちに捨象」[2] してきたと指摘している。金沢は、与件概念は、「他の条件が一定であれば」といった「分析手法としての意味から……数多く設定された」という。

渡辺兵力は昭和30年代に、与件ではなく農業経営環境という概念を用いている[4]。「環境」概念が意識的に使用されるようになるのは、ごく最近のことであり、経営管理論や経営戦略論が農業経営学でも論じられるようになってからである[5][6]。その限りでは、渡辺の環境概念の使用は早い。

---

\* 東北大学農学部資源経営経済学研究室・助教授

## 2. リーディングファーマー論

### 1) 環境への対応による農家の分類仮説

渡辺は経営環境への適応の仕方によって農家の行動様式を4つの類型に分類した。分類規準の一つは適応行動か（環境を変えるような）変動行動かであり、もう一つはそれらの行動をどのような「他者との関係」を保ちながら行うかである（第1図）。

渡辺の経営者行動の分類は、経営者の革新性（適応行動、変動行動）が重要な規準であることを教えてくれるが、同時に農業者の行動様式に「地域での他者との関係」を射程に入れる必要があることを示唆している。

本稿では、ここで提起されている後者の視点を農業経営者の「地域への働きかけ」として行動様式分類の一つの規準とした（第2図）。

第2図は縦軸に「経営力」を横軸に「地域への働きかけの（度合）」をとったものである。渡辺の分類とよく似ているが、適応行動・変動行動という変数を経営力とおきかえ、単独行動・集団行動を「地域への働きかけ」とした。このことによって、第2図のように渡辺の4類型とは若干異なった経営者類型を浮かび上がらせた。

第2図は、まず経営力があり地域への働きかけ（リーダーシップ）が強い場合を「農業経営のスター」、弱い場合を「独立心あふれるイノベータ」とした。

他方経営力は高くはないが地域への関心が強く、行政や農協の営農・農政活動の一環を担うリーダーシップを発揮する農家、この人々を適切な表現かどうか分からないが「農政の追随者（ある種の農村のリーダー）」とした。彼らは、社会的な関心が高く、地域活動にも熱心な人々である。

これに対し、経営力は同様にさほど高くなく、地域へのポジティブな働きかけも弱いケースがある。これを「慣習の踏襲者」とした。

### 2) リーディングファーマーについて

本稿で概念規定するリーディングファーマーは第2図の「農業経営のスター」の位置にある経営者を指している。

強固な社会性の認識をもって革新性を持つと同時に、地域への働きかけによって技術の伝播と組織化等のリーダーシップを発揮する農業経営者をここではリーディングファーマーとなすべくおく。象徴的にいえば、「創造」と地域への「普及」の両側面でリーダーシップを発揮する農業経営者をさす。

リーディングファーマー論は、分野でいえば、経営者論の特殊な分野と位置づけることが出来るが、これまでのわが国の農業経営学では十分な展開がみられたとはいえない難い分野である。

それは二つの意味で充分ではない状況が続いてきた。一つは、農家が「単なる業主」[14]とされ、企業者機能を持ち得ないとされたこととの関わりで、構造規定的な面が強調され農業経営者論それ自体が未展開だったためである。

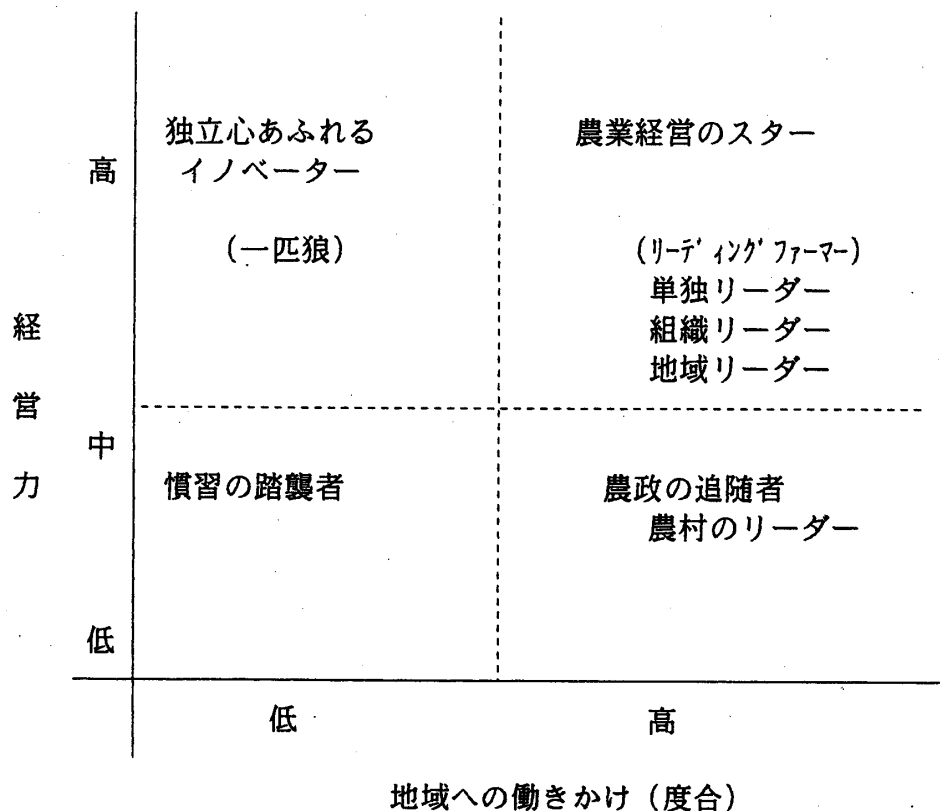
もう一つは地域や他の農家との関わりでリーダーとしての経営者について論理が展開されることが少なかったからである[3]。

経営環境の変化と経営者行動

	単独／追随	集団／先駆的
変動	単独的変動 (一匹狼)	発展的行動 (地域リーダー)
適応	追随的適応	先駆的適応

シュムペーターは、「革新」innovationを遂行する「創造的」creativeな「企業者」entrepreneurと、「適応」adaptationをこととする「模倣的」imitativeな「管理者」managerと二分している。

第1図 渡辺の経営者の行動分類



第2図 農村の経営者の分類

後者に関してさらにいえば、一般経営学の経営者論として展開する場合には、おそらく革新性を持つ企業者の分析で充分なのだろうが、農業となるとなぜ「地域への働きかけ」などという関係が無視し得ない課題となるかが問われなければならない。

### 3) リーディングファーマーの存在

創造（経営力での先進性）と普及（地域でのリーダー性）の二つの性格を保有した農業経営者としてわが国でまずイメージできるのは、幕末から明治期にかけて明治農法の担い手となった豪農・老農である。老農の出身階層は手作り地主層であり、赤島〔16〕によると、老農には農事改良だけに精を出す精農と周辺の農家への普及をも考える篤農という二種類あったという。

この限りでは、本論稿のリーディングファーマーは、篤農家をさすことになる。

リーディングファーマーをもっとも体系的に論じたのは甲田斉〔8〕である。甲田は、「農法形成の役割を担い、……地域農業再編の全ての面に関わる可能性を持った存在」を「先導的農業者」と表現している。国定農産や牧野牧場を具体的にイメージしながら、経営革新から地域革新への連続的發展を先導的農業者の役割として考えている。やはり創造と普及（甲田は普及ではなく波及という用語を用いている。）を課題としている。

リーディングファーマーは「創造」においてもまた「普及」においてもリーダーシップを発揮しうる経営者であり、近年いわれるところの地域農業の担い手でもある。とはいえ本稿では、当面は農業経営者として農家を想定しており、第三セクターやサービス事業体を考えていない。

4) これまでリーディングファーマーに近い概念規定を持った論を展開している者として次のような論者とネーミングがある。

#### （リーディングファーマー）のネーミング

豪農、老農、篤農家（赤島）、小農（横井時敬）、先導的農家（甲田斉）、発展的経営者行動（渡辺兵力）、新しい家族経営としての日本的な企業的農業経営（田口三樹夫）、機関車農家（大泉）

#### （経営力のある農家）のネーミング

企業者（東畑精一）、成功的農家（天間）、成功的農場（和泉庫四郎）、戦後自作農の崩壊過程で再生している経営：資本型上層農（伊藤善雄）、小企業農（梶井功）、大型上層農（大内力）、産業型自立経営農家（笛木）

一般に農民層分解論者の上層農の概念規定は、実体的・帰納的であるのに対し、経営学の概念規定は規範的・抽象的である。それは農民層分解論が実際の農家の行動結果から概念規定しているのに対し、経営学は企業的農家の行動を呼び起こすものやその背景の意味づけに重点を置いているからといってよい。

## 3. 経営力の向上について

### 1) 経営力への注目

リーディングファーマーの機能には、農法や技術などの創造と普及がある。確かに普及の対象となる農民の技術創造については数々の事例がある。保温折衷苗代など戦後自作農が作り上げた

栽培技術や、七戸長生が命名したところの「農民的技術」の形成、昭和40年代以降の自作上層農が作り上げた中型機械化体系、昭和10年代の佐賀段階と称される米麦二毛作方式等々はその一例である。

ただ、以上のような普及性の高い技術といえども、技術革新はまずもって創造者自身の問題としてあり、普及の対象とするかどうかはまた別の次元のことだったろう。

そこでリーディングファーマーの機能として、まずそれ自体として存在しうる「創造」に注目する必要がある様に思われる。

創造に関する表現としては、農法形成、農事改良、技術創造、技術革新、革新性、組織創造、精農家等いろいろの言語でいわれてきた。これらの概念は、通常経営学でいわれるところの、イノベーション機能、企業者マインド、アントルプレヌールシップ（企業者精神）、優れた経営感覚等々と同様の性格のものといっていいただろう。農業経営学でも、経営成長論や経営者能力論、経営戦略の要件といった形で論じられてきたものであり、いわゆる「経営力」といった事と考えていい（註1）。

## 2) 農業経営学の経営力は経営（者）能力論として展開

経営力については、農業経営学では主に経営者の能力問題として論じられてきた。磯辺秀俊は「日本農業と経営問題」で「経営管理はそれに応じて臨機応変に処理できるよう柔軟性がなければならぬ。これをうまくやることは、結局、農業者の経営能力の問題に帰する」[18]としている。

伊藤清蔵も「農業管理の功究は、農業経営学上最後の問題に属す。而して其方法たる多くは個人の技量に存するもの」[17]として、経営者の個人的技量に関心を払っている。経営者能力論は古くて新しい課題である。個人営業である農業の場合には、やはり個々の経営者の能力は経営の成果を左右する大きな要因であった。

3) 経営能力を典型的に明らかにしようとしたものに渡辺、天間、稲本の業績がある[4][22][23]。彼らはいずれも経営者機能と考えられるものを整理・分類してはいるが、天間の主張は、「あれやこれやの経営者能力」を分類整理することが大切なのではなく、経営のそれぞれの「局面で発展・成長のキーとなった能力」を指摘することが大事というものであった。ここでは「成功的農家」の意思決定の仕方やそのポイントが一般農家との対比で述べられている。また、稲本も、経営成果に影響を与える経営者能力は、「経営者の経済的・技術的蓄積の内容によって多く規定される」とし、「市場対応行動、投資行動、外部資金調達行動」が特に重要としている。

こうした研究を通して明らかにされた一つの知見は、経営者の判断が経営結果を左右する程大きいものであり、しかも、その判断はある程度法則化できるとするものであった。経営能力の存在をクローズアップさせたこうした業績は、構造規定的側面が強調される農業経済学とは異なり、経済学から経営研究へ離陸させる大きなステップとなった。

4) また、経営能力を体系的に把握しようとする試みも同時に行われてきた。沢村東平は、「経営能力とは、経営者が計画・組立・実施・評価の農業経営サイクルを運営する能力である」とし、「計画機能を経営能力の中核として位置づけ」、意思決定論として体系づけた[9]。こうした

体系化の中では、一般経営学の援用が随所にみられた。沢村の意思決定論は、大きくサイモンの学説に依拠している。沢村は「目的－手段」の連鎖・体系を作っていくことを経営者の意思決定力とし、経営理念を、「行為・行動の動機……を一定の方向に誘導規制する力を持つもの」として重視している。

経営力は経営の成長・発展を支配するものと言い換えてもよい。経営力に関しては「経営主体・戦略成長論」[27]においても様々な試みがなされている。木村伸男は経営ビジョンを、佐々木隆は経営理念を経営成長の源となるものとして指摘している[6]。

経営力がいかなる体系を持って理解されるのかに関わる研究は、幾分思弁的かつ観念的な様相を帯びながら展開されるが、しかしそこには、経営成長へのチャレンジや、経営者育成・後継者育成の手法模索という現実的課題解決へのアプローチがみられる。そこでは、経営成長や経営者の革新的行動といった経営力の獲得を可能にする要因についての議論を通じ、経営力とは何なのかという、いってみれば「経営力」への構造的理解がなされている。

#### 4. 経営内部のソフト＝意思決定の構造

##### 1) 「経営力の源泉」という概念

経営が絶えざる成長を目指すには、経営主の意識が絶えざる革新という方向にいけるかどうか、経営者個人が前向きのイノベーターを指向しうるかどうか鍵となる。たとえイノベーション機能を発揮するところまでいかななくても、せめて彼自身の行動のベクトルが「前向き」となるような、そうした状況が必要である。

他方、一般経営学で、経営者の個人的力量を課題とする経営理論に企業者史研究の系譜があり、「アントルプルヌールシップ（企業者精神）」概念が使われている。これは次のように言われている[28][30]。

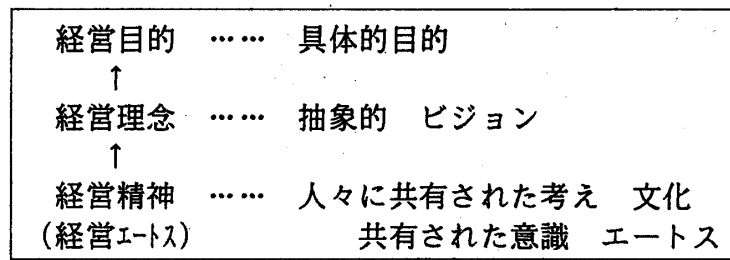
- ① 「企業者主体の機能あるいは活動を意味すると同時に、主体そのものの性能・資質を意味する概念」
- ② 「経済成長に作用する革新的勢力（イノベティブフォース）であるとともに、その文化的性質をも示す概念」
- ③ 資本主義の初発の段階では、「イノベティブな投資（後進国の場合には先進国の技術導入も含まれる）への意志と能力、……あるいは近代的ビジネスを遂行する資質・能力ないし精神」

こうした価値前提に属することを本稿では「経営力の源泉」と名付けておきたい。

2) 企業家精神のような「経営力の源泉」が、直に経営力としてアウトプットするかというと必ずしもそうではない。アウトプットするにはまだ他の要件が必要であるが、ここではその仕組みを考える前に、もう少し「経営力の源泉」について考えてみたい。

第3図は「経営力の源泉」を三層モデルとして仮説提示したものである。経営目的、経営理念、経営精神（エートス）の三層構造である[31]。

経営は実際には具体的目的が明確になってはじめて運営されるものだが、それを支配するの



第3図 経営力の源泉＝価値前提

は、経営者理念である、というのが、これまでの研究の成果である。経営目的は行動がすぐ提起されるような具体的なものであるのに対し、経営理念は「思い」といった様な抽象的目的である[32]。また、佐々木隆[7]が述べているように経営者の心構えや信条、基本的な考え方、価値観といったものである。経営理念は、経営目的の明確化、実際の経営のやり方や行動規範等を左右するだけでなく、内的、体外的に経営のアイデンティティを確立するのに重要である。

ただ、この経営理念がどのような形で生まれてくるのかといった事はあまり明らかにされていない。

実は、この三層モデルでは、経営理念を支配する論理として、経営者が属する社会や組織に「固有のものの見方」があるということを主張したいのである。それを本稿では「精神」「エートス」「文化」といった言葉で表現してみた。

### 3) 経営目的や経営理念を支配する経営の精神(エートス)

農民が経営者的エートスを持つかどうかは彼が育ってきた家庭・農村・社会等の諸環境との関わりで論じられなければならない。

それぞれの環境には、人々に共有された考え方・発想の仕方、感じ方がある。家風(社風・校風)・農村的・地域的(例えば関西的など)・日本的、等々様々にいわれるところのものであり、ある場合には文化と呼び変えられることもある。これらは、一定の範囲の人々に共通の発想の様式をもたらし、人々に一定の思考回路を提供する。この共有された価値観・思考様式は一つの倫理的規範と言ってもよく、マックス・ウェーバーがエートスと呼んだところのものでもある。これを本稿でも精神(エートス)と呼んでおく。

具体的な理念や目的の背後には、それらを規定するものとしてのエートスがあり、それがどのような種類のものであるかによって経営者が育ちやすいか育ちにくいかが決まってくるし、また成長的な経営理念が育成されるかどうかにも決まってくる。経営者が自由に設定しうる様に見える経営理念も結局はこうした帰属環境に特有な価値観・エートスに左右されることになる[43]。

第3図の示すところは、経営目的や経営理念は、帰属社会(集団)に特有なエートスの表現形態であるというものである。具体的に経営目的として表示されたものに対し、「なぜそうした発想をするのか」、あるいは、「なぜそうした意味づけをしたのか」という、「経営者の認識の仕方・枠組み」を理解するための概念でありそのための三層モデルと言ってよい。

経営力の源泉とは、経営者の価値観に属することであり、彼自身の属している環境に影響された彼自身の「認識の仕方・枠組み」といえよう。



## 5. 環境変化を経営はどう内部処理するか

1) 「創造」を達成するには、「経営力の源泉（＝経営者の認識の枠組み）」から経営力そのものをアウトプットできるよう、そこに何らかの触媒を加え活性化させる必要がある。その触媒は何かをここで考えてみたい。「経営力の源泉」を支配するのは、エートスであり、経営理念である。エートスはその社会固有のものを反映しているだけに変化させにくい。しかし、リーディングファーマーが行ってきたこれまでの「創造」と照らし合わせてみると、変更を与える要因として次のようなものが考えられる。

①技術導入、②生産組織化や法人化等の経営形態の変更、③市場との関係、④優秀な経営者との接触、⑤異業種交流、⑥行政の事業の浸透、⑦農協等の情報、⑧集落の秩序等（ただし⑦⑧は状況を固定化する力の方が大きい）

これらは経営にとって環境と総称されるものであり、「経営力の源泉」は環境のありようによって大きく変化する。また環境のあり方によって経営力は無力になったり逆に著しく向上したりする。この点を重視したのが経営戦略論である。木村は「経営戦略は、環境概念と経営力概念をもった経営行動を導くための意志決定のルールである」という。

### 2) 環境と経営の相互作用

経営力の発揮は、経営者がいかに環境とコミュニケーションし、エートスや経営理念を経営成長的にするにかかっているといえよう。

環境の認識の仕方はその経営者に固有のものであり、それは色濃くエートスに規定されている。経営にとっての環境は客観的な環境ではなく、経営者に認識された環境である。そうした主観的な環境の認識はまさにその経営自身の個性といってもよく、それぞれの経営にはそれぞれの経営にとって独自の環境認識の仕方、枠組みがあるといっていよい。

経営者にとっての環境がそうした限界を持つものでありながら、経営の（組織の）在り方は環境特性の在り方によるとしたのがコンティンジェンシー理論である [33]。コンティンジェンシー理論は環境から与えられる情報を処理することによっていかに主体的に適応するかを課題としているが、そこからイノベティブな経営者の主体的な環境との関係は導き出されない [37]。

### 3) 革新的な環境対応とは何か

ここでは革新の意味するところが環境と経営（経営力の源泉）という二項対立図式の中で再検討されねばならない。

奥村昭博は、「意味情報や認識の枠組みの変更」が革新であるとした [36]。また、環境への積極的働きかけを野中郁次郎は「情報の創造」、「知識の創造」として説明した [37] [38]。新たな認識の枠組みによってその経営にとって意味のある情報を創造していくことが、経営の革新として重要視されている。

このことは、「経営力の源泉（＝認識の枠組み）」とした価値前提の変更を意味し、もっとも変えがたいエートスの変更を要求することになる。エートスのような変換困難な要因の変更が経営革新の課題だとすれば革新はまさにそれまでの経営そのものの変更、あるいは場合によっては否定を意味する。エートスの変更の困難さは国家や地域というように、その範囲が広がれば広がる

ほど拡大するが、逆に企業や家族といった様に範囲が狭くなれば、縮小する。経営者はこの困難な課題の達成を自らの能力の一つとして要求されることになる。

そのためには、まず第一に、エートスが環境と共振するシステムを持っているかどうか重要なファクターとなろう。通常秩序が固まると、経営は一切の情報を生み出さなくなる。そうした状況を創造的に破壊するにしてもあるいはただ単に環境の変化に適応するにしても、経営のエートスが環境と共振しやすいものとなっている必要がある。

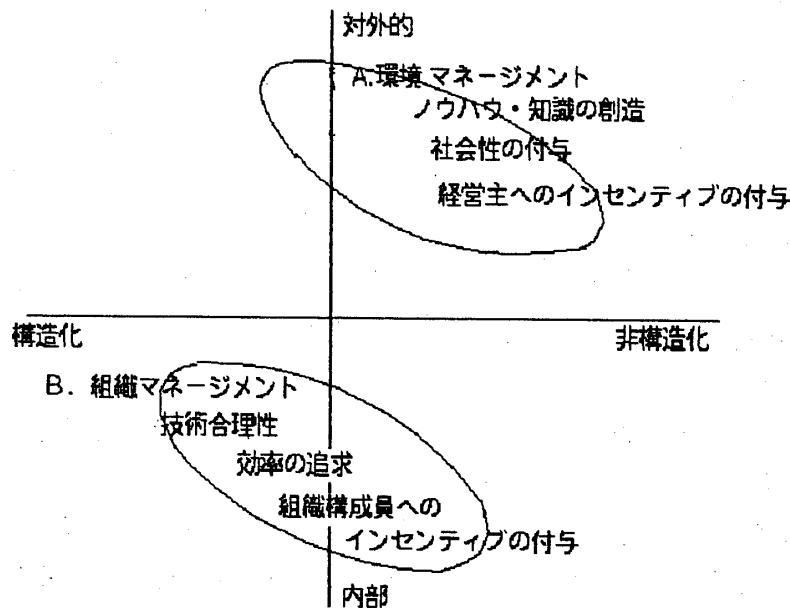
また第二に、環境と共振したエートスは、革新的な経営力の発揮のために、自らの認識の枠組みの変更や、あるいは創造的破壊のための装置を目的意識的に準備しなければならない。それは野中が指摘するような「経営の不均衡状態の絶えざる創出」といってもいい。野中は、「適応力のある組織は、たえず組織内に変異、混沌、緊張、危機感などを内発させ、組織の構成単位を選択の多様性、迷い、あいまい性、遊び、不規則な変化（ランダムネス）、不安定性などを発生させている……（これら）を総称して「ゆらぎ」fluctuation」[37]とした。

つまり、環境変化の中で経営成長を目指す経営者にとって要請されるのは、第一に環境との共振を積極的に形成するエートスの形成であり、第二に革新（あるいは創造）のきっかけとしてのカオス（混沌）や危機等の「ゆらぎ」の形成である。

#### 4) 環境マネジメントと経営力

ところで上記の環境との共振を通じてカオスを作り経営成長を目指す経営管理は通常環境マネジメントと呼ばれている。したがって経営力の向上は、環境変化への対応を旨とする環境マネジメントの領域を拡大することにある[42]。

環境マネジメント（第4図のAグループ）では知識やノウハウの創造が強く意識される。それは環境との共振をもたらすエートスの創造と、革新のきっかけとなる経営の不均衡状態、「ゆ



第4図 経営管理の構造

らぎ」の創造によってもたらされる。

農業経営で考えられる「ゆらぎ」は、販売活動や技術革新、ネットワークの形成 [39] や異業種交流 [40]、小グループ化 [6]、オーバーエクステンション [41]、OJT [43] 等多様に考えられる。これらがまた経営のエートスを絶えず作り続ける条件になるのだが、農業経営の場合の「ゆらぎ」の最たるものは、現状では販売やマーケティングにある。

販売はそれ自体不確実性を持ち、秩序や安定といったこととは対局にある。そこにはある種の「カオス」や「ゆらぎ」が生じている。

農業経営者は販売行為によって自ら生産した農産物の評価をはじめて獲得することになる。もしそこに問題が発生しているとしたら、生産物そのものに問題があるのか、市場に問題があるのか、競争条件が問題なのか、様々な試行錯誤が試みられる。環境と経営との間で取り交わされるのは情報であり、情報交換が適切におこなわれるために環境との間で何度も試行錯誤が繰り返される。これは販売を通した環境との共振過程である。その過程で経営にとってはもっとも妥当な解決手法が見いだされるだろうし、経営の側には新たな知識が形成されることになる。こうして経営者は自らの経営力を高めていくこととなる。

## 6. リーディングファーマーへの道

1) これまでのことは、第2図の「独立心旺盛なイノベーター」が環境とどう情報交換し知識創造していくかを述べたにすぎない。第2図の縦軸方向での動きである。しかしイノベーターからリーディングファーマーへの転換として必要なのは横軸方向の動き、すなわち「地域への普及」ということであった。

経営者がなぜ地域を課題とするかに関してはよくわからないことが多い。農業経営者のエートスにそのことが刷り込まれているからとする考えがもっとも妥当性を帯びた説明になるかもしれない。

とはいえ経営力を備えた経営者が地域への働きかけを課題とする意味は、おおよそ5つほどにまとめられるように思われる。

第一は、農業経営の定住性との関係である。農業経営の営みは、通常自らが居を構える集落をベースとして行われ、職住一体の構造を作っている。経営が生活環境と空間を共有していることから、団地コミュニティなどとは異なった地域の一体感が形成されやすいということがある。それはまた、「地域の誇り」という言葉や、逆に「地域の恥」といったよく使われる表現と一体をなすものでもある。

第二に、農業経営も社会的分業の一つとして成立しているという事と関連して地域への働きかけを説明することができる。

通常、経営成長は、他者との関係の深化過程でもあり、社会的分業の深まりゆく過程である。社会性の広がりとは、「商売上つきあう人」というレベルから「地域の人」、さらには抽象的に「地域全般」「社会全般」へと拡大する。社会を自らの環境と考えるイノベティブな経営者にとっては、社会へのポジティブな対応が自らの革新行動となる。社会への関わりは経営者の自己主張の

一つ（アイデンティティの確認行動）といってもいい。これは農業経営者に限ったことではない。

第三に、上記の商売上つきあう人が集落人となるケースがあり、必然的に地域への働きかけを重要視する条件が作られるケースがある。それは稲作のような土地利用型の経営の場合である。この場合には、農地の拡大が自らの経営の発展条件となり、地域での信頼がその拡大を保障することになる。

第四に、これはまだ仮説の域をでないが、日本資本主義の精神なるものの存在があるように思える。日本の資本主義は、機能集団による利潤獲得を、共同体への奉仕という媒介項をもちながら正当化してきたのではないだろうか。古くは藩への忠誠や奉仕、商家への年季奉公、新しくは会社共同体への勤労の提供があげられるが、これらはいずれも利潤そのものを求めるのではなく、すべて共同体への勤労の提供や減私奉公が意図され、その結果利潤に結びつくという構造を作り上げてきたといえまいか。

つまり我が国では裸のままの利潤追求意識は居心地が悪いということになる。そこから農業では集落という共同体への貢献を射程に入れた経営の成長が求められるようになると考えられよう。

第五に経営者自らが自身のエートスの普及を目指す行為としての地域への働きかけといったことも考えられうる。農村で経営者として自立するには、そこにどうしても集落的エートスがある限りそれと対抗的關係になりがちである。一匹狼といった状態もそこから生じるが、しかし一匹狼の場合にはかなりの精神的強度を必要とする。寂しさや孤独がよぎり、孤立感にさいなまれる。そうした状況を打破する一つの手法が地域への働きかけであろう。しかも、自分自身の自己表現として自らの経営者的エートスを地域へ表明し伝播することが革新行動の一つとなる。経営理念の表明もそうしたことを意図している。

おそらく経営者の地域への働きかけはこれら5つの理由が微妙に絡み合っているのだろう。しかも5つのなかでもっとも大きな要素は、5番目の自分自身の自己表現としての地域への働きかけということかもしれない。

ただ、自己表現としてのエートスの伝播といってもエートスそれ自体は伝播の困難なものであり、何らかの伝達手段や媒介を必要とする。そこには技術やノウハウが登場する。農法の形成、農事改良、技術創造等々といったこれまで述べてきた経営者の創造物は十分に伝達手段としての役割を担えるものである。これまでリーディングファーマーの機能と考えられていた技術等の地域への「普及」は、結局経営的エートス（経営精神）の地域への普及という大命題のための一つの手段であったといえるかもしれない。経営理念の表明より、一歩進んだ経営者行動であり、普及のためのリーダーシップの発揮が要請される。つまり理念の表明にとどまるか、地域への普及まで踏み込むかが、「リーディングファーマー」となりうるかどうかの分かれ道となる。

2) ところでリーディングファーマーには地域への働きかけ方によって次のような三つの現実的形態があるように思われる。①自ら単独で普及、②他の経営者と組織を作り普及、③旧来からの組織あるいは他者が作った組織を利用して普及。

第一の自らの技術等の普及をそれを単独で実行できる経営者も当然にいるだろう。ただこの場合には自らの家族労働力だけに頼った経営では不可能なことが多い。社会性をより強く持った経

営、秋山のいう、ⅣないしⅤステージの経営で初めて可能になるものと考えられる [27]。

第二に、地域振興や地域革新と結合する役割も重要なリーディングファーマーの機能となる。こうした場合には産地育成や生産組織の形成、産直市の組織者、集落農業のリーダー、等々他の経営者とともに新たな組織を作って普及に及ぶケースがある。地域における組織化がリーディングファーマーの課題となる。

第三に、中には、農協や行政など旧来から存在する組織でリーダーシップをとることによって自らのエートスを普及するケースもある。地域振興のため町や農協が作った第三セクターの中心人物になったり、行政の定めた「農業士」として活躍するケースである。中には農協の組合長の立場となって活躍しようと言うリーディングファーマーも存在する。地域振興や地域変革、さらには社会変革を展望するケースもある。

ただ、このケースとなると、自らの経営はもはや後継者に譲渡したり、あるいは自ら会長職のような名誉職に収まったりするケースが多く、こうした場合には革新者としての機能を一通り終えた人が多く、他の人々との役割分担が必要となる。甲田斉は経営革新から地域革新への段階的移行を経営者のライフサイクルと関係があると指摘している。

そしてこれらリーディングファーマーは、特に異業種交流やネットワーク形成など、「ゆらぎ」を作る具体的活動に積極的な活動をするようである。

## 7. おわりに

本稿は環境からの要請に応え、それを経営の内部問題として処理しつつ経営の成長に結びつける経営者の機能について論じた。本稿では、経営者に要請されるものとして、第一に環境との共振を積極的に志向するエートスの形成、第二に革新（あるいは創造）のきっかけとしての「ゆらぎ」の目的意識的形成、第三に、地域へのエートスの普及の三つをあげた。一番目と二番目の条件は実は相互規定的である。これに対し、三番目の条件に関しては二番目の条件の形を変えたものと考えられる一方で、一・二番目とはタイムラグもあり、異質なものとも考えることもでき、まだよくわからないことがある。とはいえ、三番目の条件を取り入れると言うことは、現実環境との間に一種の「ゆらぎ」を形成することになり、経営成長の一步進んだステージと位置づけることができる。

ただ、ここで述べた経営的エートスは、農村ではまだマイナーなものでしかない。マイナーなだけならともかく、農村で支配的な集落的エートスと対抗的な関係にすらなっている。具体的には、集落的エートスを体現した農協と様々な局面で衝突することが多く、農業経営者の多くはむしろ農協を回避する行動様式をとることが多くなっている。近年では法人化運動等もあり、経営者運動に自らの社会活動の方向を見いだそうとする経営者も多くなっている。

そうした現状をふまえ、今後の課題を考えると、革新のきっかけを作る「ゆらぎ」をどのように保障するかという事や、地域振興や地域改革に果たすリーディングファーマーの活動の場をどのように確保していくか、といったことがクローズアップされよう。

註1) 革新, 創造, 経営力の三つの概念は本稿ではほぼ同義のものとして使用している。「経営力」は三つの概念の中でもっとも広く用いている。経営力には低いレベルから高いレベルまで幅がある。このうち高いレベルの経営力に対して「革新」という概念を用いている。ただし革新は一つの行為であるのに対して, 「創造」は, 行為であると同時に革新の結果でもあり, 革新によって作り出されるものといった意味合いで使用している。

## 参考文献

- [1] 金沢夏樹『農業経営学講義』養賢堂 昭和57年
- [2] 七戸長生『日本農業の経営問題』北海道大学図書刊行会 1988
- [3] 七戸長生『新しい農村リーダー』農文協 1987
- [4] 渡辺兵力「農業経営者の諸問題」金沢, 桜井編『農業経営学の基礎論』所収 時潮社 昭和34年
- [5] 木村伸男「農業経営の成長と経営管理」中島, 大泉編『経営成長と農業経営研究』農林統計協会 1996  
「経営戦略は環境概念と経営力概念を持った経営行動を導くための意思決定のルール」とし, 環境と経営との関係が新たに語られるようになった。
- [6] 佐々木隆「農業経営の展開と経営戦略」『平成8年度日本農業経営学会春期研究集会報告要旨』1996  
ここでは経営戦略が環境と経営との関係で論じている。「経営と外部環境とのミスマッチの性格に応じて戦略も多様でありうる」。
- [7] 佐々木隆「経営者育成のための経営研究の課題」中島・大泉編『経営成長と農業経営研究』農林統計協会 1996
- [8] 甲田 斉『地域農業と先導的農業者』明文書房 昭和55年  
「先導的農業者とは, 地域農業の発展に積極的に貢献する農業者である」
- [9] 沢村東平『農場経営の意思決定』富民協会 昭和46年  
理念的なものを, 経営哲学, 倫理的要素, とよび経営理念と総称し, 次のように述べる  
「人間の行為に動機を与える信念・概念・原理の体系」(ウェーブスター)である。
- [10] 田口三樹夫「農業経営者の思考と行動」児玉賀典編『農業経営管理論』地球社 1980
- [11] 児玉賀典編『現代の農業経営者』農林統計協会 昭和50年
- [12] 飯沼二郎『日本農業の再発見』NHK ブックス 昭和50年
- [13] 横井時敬『小農に関する研究』丸善 昭和2年
- [14] 東畑精一『日本農業の展開過程』岩波書店 昭和11年  
近年単なる業主の理解に関する論考が主体論の立場から論じられている。横山淳人「単なる業主論再考」農業経営研究34巻1号 1996. 6
- [15] 東畑精一『日本資本主義の形成者』岩波書店 昭和39年
- [16] 赤島昌夫『老農は死なず』全国農業改良普及協会 昭和53年

二つの老農 農事改良に――精農

周りの農業もよくする――篤農

- [17] 伊藤清蔵『農業経営学』明治41年 『明治大正農政経済名著集8』農文協 昭和51年
- [18] 磯辺秀俊「日本農業と経営問題」『経営管理の理論と実際』富民協会 昭和46年
- [19] 磯辺秀俊『農業経営における費用の論理』大明堂 昭和37年
- [20] 頼 平「企業的農業経営について」京都大学農林経済研究室編『農業近代化の諸問題』富民協会 昭和36年
- [21] 岩片磯雄『農業経営通論』養賢堂 昭和40年
- [22] 天間 征「農業の経営者能力に関する研究」『農業経済研究』43巻第1号（昭和46年6月）『農業経営理論Ⅰ』『昭和後期農業問題論集15』昭和59年 農文協
- [23] 稲本志良「農業における経営発展と経営行動」『農林業問題研究26号』富民協会 昭和46年  
稲本は1971年に経済的環境条件という用語を用いているが、同時に外部経済、外部的要因等多様に使っており、農業経営学では当時未だ「環境」が意識的に使われていたとは言い難い。
- [24] 稲本志良「施設園芸による経営発展の要因と機構」神崎博愛退官論文集『日本農業の新展開』富民協会 昭和47年
- [25] 稲本志良「おわりに――経営成長・発展論の意義と課題――」『経営成長と農業経営研究』農林統計協会 1996
- [26] 和泉庫四郎『最新農業経営学』明文書房 1968
- [27] 秋山邦裕「経営成長における経営研究の役割」中島・大泉編『経営成長と農業経営研究』農林統計協会 1996  
秋山は経営成長論には①構造類型・発展論、②生産力格差・分解論、③経営主体・戦略成長論があるとしている。
- [28] 由井常彦訳、Jヒルシュマイア『日本人における企業者精神の生成』東洋経済新報社
- [29] 中川敬一郎『比較経営史序説』東京大学出版会 1981
- [30] A. H. コール、中川敬一郎訳『経営と社会――企業者史学序説』ダイヤモンド社 昭和40年  
アントルプルヌールシップの概念史が見られる。
- [31] 大河内暁男『経営構想力』東京大学出版会 1979  
三層モデルと類似したモデルを大河内は文化構造と言っている。文化構造とは（目的あるいは目標の体系、価値体系、社会的格付け、行為の形式）を指している。
- [32] 伊丹・加護野『ゼミナール経営学入門』日本経済新聞社 1989
- [33] ローレンス&ローシュ『組織の条件適応理論』1967 産業能率大学出版部訳 1977
- [34] 高木晴夫『ネットワークリーダーシップ』日科技連 1995
- [35] 林紘一郎『ネットワークの経済学』NTT出版 1989
- [36] 奥村昭博『企業イノベーションへの挑戦』日本経済評論社 昭和61年
- [37] 野中郁次郎『企業進化論』日本経済評論社 昭和60年

- [38] 野中郁次郎『知識創造の経営』日本経済新聞社 1990
- [39] 向井俊忠・朝日泰蔵『ネットワーキングする農業経営者』農No.222 農政調査委員会 1995
- [40] 会津坂下経営研究会『あぐり』会津坂下町農政課 1994
- [41] 納口るり子「大規模稲作経営における経営戦略の展開」『平成8年度日本農業経営学会春期研究集会』日本農業経営学会 平成8年  
納口はオーバーエクステンションが農業経営発展にも重要となり、この状態にある経営者へのアプローチが経営研究の立場から必要としている。
- [42] 拙著「管理問題の基本」和田照男編『大規模水田経営の成長と管理』東京大学出版会 1995
- [43] 拙著「農業経営の目指す方向と課題」中島・大泉編『経営成長と農業経営研究』農林統計協会 1996